

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

Пути повышения конкурентоспособности предприятия

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова
подпись

« ____ » _____ 201 ____ г.

Нормоконтролер

_____ Н.В.Федоровых
подпись

« ____ » _____ 201 ____ г:

Исполнитель:

Сулина Анна Алексеевна
студент группы ББ-41, 4 курса,
очного отделения
направление
«38.03.02 – Менеджмент»
(профиль «Управление малым
бизнесом»)

подпись

Научный руководитель

Оболенская А.Г.,
канд. экон. наук,
доцент кафедры акмеологии и
менеджмента

подпись

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТА-	
НИЯ Г. ЕКАТЕРИНБУРГ.....	5
1.1 Характеристика ресторана «Диече».....	5
1.2 Анализ системы управления предприятием.....	9
1.3 Анализ конкурентоспособности предприятия.....	17
Выводы по первой главе.....	26
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ	
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАНА «ДИЕЧЕ».....	27
2.1 Направления для повышения уровня конкурентоспособности	
ресторана.....	27
2.2. Экономико – правовые основания мероприятий.....	31
2.3 Программа по повышению уровня конкурентоспособ-	
ности.....	43
Выводы по второй главе.....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	52

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: Общественное питание является важным составляющим в интегральной оценке социально-экономического развития общества. Рынок общественного питания характеризуется высочайшей степенью дифференциации предлагаемого продукта и цен, чистой конкуренцией, высокой степенью локализации предприятий в силу неотделимости услуги от ее поставщика, что дает возможность предприятиям общественного питания формировать конкурентные преимущества, позволяющие ограничить влияние конкурентов. В этих условиях деятельность предприятий общественного питания требует постоянного совершенствования и обновления, выработки соответствующей стратегии и тактики управления. Инструментами реализации данных мероприятий являются: оценка конкуренции в сфере общепита, управление внутренними и внешними параметрами деятельности предприятия общепита с целью максимизации критерия конкурентоспособности. В связи с этим разработка научных основ конкурентоспособности услуг общепита является актуальной и отвечающей потребностям теории и практики развития рынка общественного питания – как показателя уровня жизни населения.

Теоретическая разработанность темы: по сей день нет общепризнанного определения понятию «конкурентоспособность». Свой вклад в изучение данного понятия внесли: Адам Смит (английский экономист), М.Портер. А так же отечественные ученые: Баринов В.А., Захаров А.Н., Куприянова Т. Суть их работ в том что конкурентоспособность организации – это обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования.

Проблема: несмотря на значительное количество работ, посвященных данной теме, по-прежнему отсутствует единое понимание категории «конкурентоспособность», наблюдается многовариантность определений,

относительность, а также различие критериев в оценке и анализе конкурентоспособности предприятий общественного питания.

Противоречия: Рынок г. Екатеринбург в сфере общественного питания развивается скоротечно, в этом случае предприятие общественного питания требует постоянного совершенствования и обновления для того чтобы держать свои позиции на рынке. Но даже при наличии достаточного количества денежных средств не всегда удастся удержать заведение на своем месте на рынке среди конкурентов.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятий общественного питания.

Задачи ВКР:

- Анализ конкурентоспособности ресторана «Diese»;
- Анализ конъюнктуры рынка
- Разработка повышения конкурентоспособности данного предприятия.

Объектом изучения является конкурентоспособность предприятий общественного питания.

Предметом: Направление повышения конкурентоспособности малого предприятия в сфере общественного питания.

Методы исследования. В ВКР применяются такие общенаучные методы теоретического исследования, как анализ, сравнение, обобщение, синтез и т.п. К методам практического исследования: наблюдение, изучение продуктов деятельности, беседа.

Структура работы. Работа состоит из двух основных глав: аналитической и практической. Введение содержит актуальность данной проблемы, противоречие, проблему, цель и задачи ВКР. В первой главе отражен рынок общественного питания г. Екатеринбург. Во второй главе разработаны предложения по повышению конкурентоспособности предприятия. В заключении сформулированы основные выводы по проблеме.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Г. ЕКАТЕРИНБУРГ

1.1 Характеристика ресторана «Диече»

Основным видом деятельности ООО «Русские традиции» является деятельность ресторанов и кафе. Ресторан «Diесе» является брендом ООО «Русские традиции». « Диече» находится в центре г. Екатеринбург по адресу: ул. Шейкмана д.10.

Заведение открыло свои двери для гостей в 2013 году. Учредителем ресторана является Лощенко Виктор Леонидович, а управляющим Склюев Максим Николаевич. Задачами ресторана является удовлетворение потребностей постояльцев заведения в качестве питания, а так же поддержание необходимого уровня обслуживания. Уникальность заведения заключается в том, что это не просто ресторан Итальянской кухни, а это к тому же и картинная галерея, авторы которых в большей степени выходцы из России.

Общее число мест в предприятии - 44. Предприятия имеет производственные цеха:

1. Мясной цех площадью 10 кв. м.,
2. Овощной цех площадью 7 кв. м.
3. Рыбный цех площадью 10 кв.м.
4. Заготовочные цехы: горячий цех площадью 13 кв. м,
5. Холодный цех площадью 10 кв. м.
6. Вспомогательные цеха: мойка 4 кв.м и кладовую 5 кв.м.

Общая площадь предприятия - 170 кв. м., в том числе зал - 110 кв. м, кухня 58 кв. м. Площадь принадлежит учредителю ресторана.

Ресторан работает 7 дней в неделю с 12.00 – 24.00, в праздники и в выходные. Работа осуществляется в режиме гибкого рабочего времени, но

так же рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику. Персонал работает 2/2.

Целевые аудитории:

Россияне, жители г.Екатеринбург и его гости, сегмент аудитории возраста от 25 (15%) и младше 25 (20%) «среднего и выше среднего класса»

Статистика:

Средняя аудитория - около 120 гостей в неделю (по данным "Диече").

Деятельность ресторана "Диече" ООО «Русские традиции» заключается в предоставлении услуг общественного питания. А так же другие услуги

(предоставление WI-FI, вызов таски, доставка блюд, банкеты и т.д)

Средний чек: без алкоголя – 2000 т.р; С алкоголем – 4000т.р.

В перспективе руководитель ресторана планирует организовать службу доставки блюд в офисы и на дом, а так же открыть банкетный зал.

Компания ООО «РУССКИЕ ТРАДИЦИИ» осуществляет следующие виды деятельности Структура предприятия представлена на рис. 1



Рисунок 1 – Производственная структура предприятия

Складская группа помещений – предназначена для приема и хранения пищевого сырья и включает в себя помещения с низкой

температурой (холодильники) и обычные, сухие, хорошо вентилируемые помещения для хранения «сухих» продуктов.

Производственная группа – включает в себя производственные помещения для обработки сырья (цехи) – овощной, мясной, рыбный, кулинарный, кондитерский, горячий (цех по производству всех горячих блюд) и холодный (для производства холодных блюд и закусок).

Торговая группа представлена помещениями для отдыха и обслуживания гостей. Сюда входят: холл, торговый зал. Особые требования предъявляются к уровню комфорта.

Бытовая группа объединяет помещения, обеспечивающие внутрихозяйственную деятельность предприятия и включает душевые, туалетные комнаты, комната отдыха.

Технологические службы (вентиляционные, электрощитовые, тепловой узел) обеспечивают слаженную и бесперебойную работу всех групп помещений.

Возглавляет предприятие учредитель (административная служба). Заведующий производством организует процесс производства кулинарных изделий и блюд. Менеджеры организуют работу в зале для посетителей. В производстве заняты повара разной квалификации, кондитеры, официанты, уборщики зала и другой персонал [2].

Работу предприятия характеризуют основные технико-экономическими показатели, которые отражены в табл. 1.

Ресторан «Диече» улучшает свои экономические показатели, эффективно используя при этом основные производственные фонды. Численность работников осталась неизменной. Увеличение основных фондов произошло в связи с небольшими ремонтными работами на кухне (закупка нового оборудования). Уменьшение оборотных средств на 16,7% произошло за счет уменьшения расходов предприятия. Показатель товарооборота увеличился на 7% за счет увеличения частоты посещения существующих покупателей, а также увеличения объемов заказа клиентов заведения.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели «Диече»

Показатели	2013	2014	2015	2015. в % к 2013
Численность работников, чел.	39	39	39	4%
Основные фонды, тыс.руб	945	953	1058	10,5%
Оборотные средства, тыс.руб.	9783,8	9651,4	8142,1	-16,7%
Товарооборот, тыс. руб.	21358	22625	23000	7%
Производственная площадь, кв.м	230	230	230	
Товарооборачиваемость, обороты	8,3	8,2	9	8%
Рентабельность, %	76,65	83,63	84,75	10%
Производительность труда, тыс. руб. в год	447,0	469,0	504,3	12%
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	11323,2	12319,2	12528,0	9%
Среднемесячная заработная плата 1-го работающего, руб.	16850	17700	18000	6,5%

Рентабельность предприятия выросла на 10% в связи с тем, что темпы роста выручки опережают темпы роста затрат (рост объемов продаж, плановые изменение ассортимента товаров в основном меню, небольшое повышение цен). Товарооборачиваемость увеличилась за счет увеличения товарооборота. Прирост производительности труда на 12% свидетельствует об увеличении количества продукта, создаваемого за единицу времени при неизменном его качестве, другими словами работники перевыполняли план продаж, а также уменьшилось времени производства и обращения продукта (т.к было приобретено новое оборудование). Фонд оплаты труда увеличился на 9% в связи с небольшим увеличением цен на выпускаемые товары, за счет роста объемов продаж [3].

1.2 Анализ системы управления рестораном «Диечи»

Служба персонала ресторана набирается менеджером ресторана. Так же имеется отдел кадров. У учредителя ресторана диверсифицированная система ведения бизнеса, помимо ресторана у Лощенко В.Л. так имеется сеть супермаркетов «Семь ключей», «URAL VISION GALLERY», элитный магазин мебели и т.д. у всех предприятий общий отдел кадров, именно он занимается документальными вопросами. А менеджер проводит другие мероприятия с кадрами. Такие как :

1. Организация работы по обеспечению подбора, обучения, оценки и использования персонала;
2. Участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним;
3. Разработка текущих и перспективных планов комплектования ресторана кадрами с учетом изменения состава сотрудников в связи с изменением внешней и внутренней среды предприятия;
4. Анализ состава, деловых и других качеств работников ресторана с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия, создания соответствующих условий для творческой деятельности, повышения образовательного и квалификационного уровня;
5. Организация работы по изучению деловых качеств и других индивидуальных особенностей работников с целью подбора кадров в резерв на выдвижение, осуществление контроля над его обновлением и пополнением;
6. Контроль над расстановкой и правильным использованием работников в подразделениях ресторана;
7. Представление руководству ресторана предложений по улучшению расстановки и использованию кадров;

8. Подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализация совместно с соответствующими подразделениями ресторана решений аттестационной комиссии;

9. Организация контроля над состоянием трудовой дисциплины и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка[4].

Учет персонала ведется по каждому работнику ресторана «Диече» в программе «1С: Зарплата и кадры 8.0» [5].

При приеме на работу заключается трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, законами и иными правовыми нормативными актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка. При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем [6].

Штат сотрудников ресторана «Диече» составляет 28 человек и представлен следующими должностями:

Работники зала:

1. Директор 1 человек;
2. Менеджер зала – 2 человека;
3. Кассир – 2 человека;
4. Бармен - 1 человек;
5. Сомелье – 2 человека;
6. Официант – 4 человека;
7. Уборщица – 2 человека;

8. Старший бармен – 1 человек.

Работники кухни:

1. Шеф-повар – 1 человек;

2. Повар г.ц – 2 человека;

3. Повар х.ц – 2 человека;

4. Повара заготовочных цехов – 6 человек;

5. Мойщица – 2 человека.

Всем сотрудникам выплачивается установленная заработная плата в зависимости от занимаемой должности. Рассчитаем фонд заработной платы персонала ресторана «Диечи» и занесем данные в таблицу 2. В соответствии с квалификационным разрядом и средним значением Ксоз каждому сотруднику установлена определенная сумма заработной платы [7].

Таблица 2 - Расчет фонда заработной платы организации.

Категория и группы работников	Количество работников	Квалификационный разряд	Ксоз	Месячный заработок одного работника, руб.	Месячный фонд заработной платы, руб.
ОСНОВНЫЕ РАБОЧИЕ					
Менеджер зала	2		3,9	30 000	60 000
Шеф-повар	1		4,4	45 000	45 000
Бармен	1	1	4,4	20 500	20 500
Старший бармен	1		4,4	22 500	22 500
Повара	10	1,2,3	3,9	18 000	180 000
Официанты	4	1		18 000	54 000
Сомелье	1	1		18 000	18 000
Кассир	2			15 000	30 000

Продолжение табл.2

Мойщица	2			8 000	16 000
Уборщица	2		1,1	8 000	16 000
Итого месячный фонд зарплаты					462 000
РУКОВОДИТЕЛИ И СПЕЦИАЛИСТЫ					
Директор	1	10	8,0	80 000	80 000
Управляющий	1	10	7,5	50 000	50 000
ИТОГО МЕСЯЧНЫЙ ФОНД ЗАРПЛАТЫ					130 000
МЕСЯЧНЫЙ ФОНД ЗАРПЛАТЫ					592 000

Организационная структура предприятия

У предприятия простая линейная организационная структура. Все решения принимает управляющий предприятия, а всю информацию он получает от руководителей разных подразделений напрямую. Сложившаяся система управления нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Все службы имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности. Некоторые присущие этой структуре управление в ООО «Русские традиции» такие как: длительная процедура принятия решений, возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место, практически отсутствуют [8]. Это связано с тем, что коллектив ООО «Русские традиции» небольшой, все структурные элементы управления прозрачны и легко взаимодействуют друг с другом. Управленческую структуру предприятия можно проследить в рис. 2.

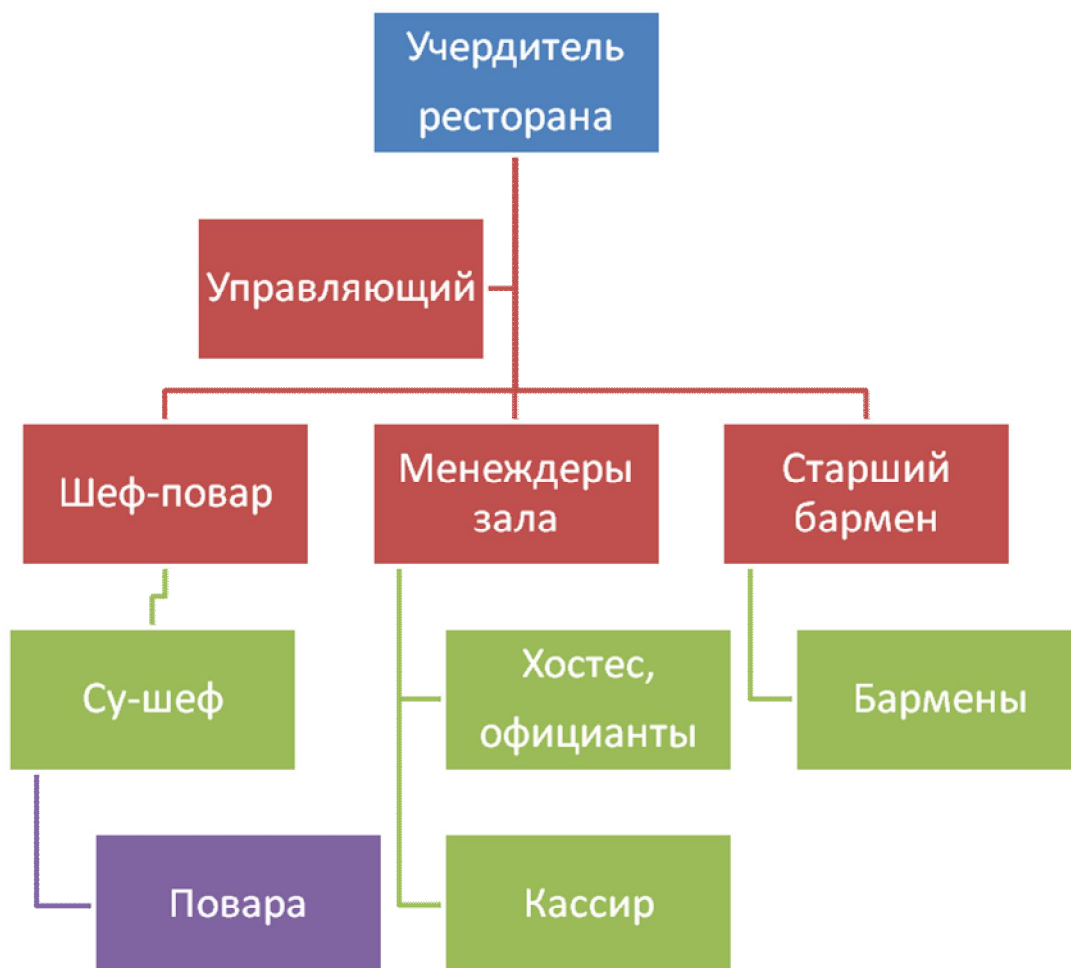


Рисунок 2 – Управленческая структура предприятия

Вся информация в компании проходит вертикально – с низу в верх (Вертикальная линия управления). Все возникающие вопросы проходят от работников к менеджерам звена, а от них непосредственно к директору фирмы . Так как ООО «Русские традиции» — это предприятие малого бизнеса, то такая организационная структура управления отлично подходит такому предприятию. Структура относительно проста, информация и управление происходит организованно и быстро [9].

Руководитель предприятия без доверенности действует от имени предприятия, представляет его интересы, распоряжается имуществом предприятия, установленных действующим законодательством и заключенным с ним контрактом, заключает договоры, в том числе трудовые, выдает доверенности, открывает в банках расчетный и другие счета,

пользуется правом распоряжения средствами, утверждает штаты, издает приказы, дает указания обязательные для всех сотрудников предприятия [10]. Руководитель самостоятельно определяет структуру администрации, аппарата управления, численность, квалификационный и качественный составы, нанимает (назначает) на должность и освобождает с должности руководителей структурных подразделений и их заместителей, заключает с ними контракты, трудовые договоры.

Отношения работника и предприятия, возникшие на основе трудового договора контракта, регулируются законодательством РФ о труде. Формы, системы и размер оплаты труда работников предприятия, а также другие виды их доходов устанавливаются в соответствии с действующим законодательством и результатами хозяйственной деятельности предприятия. Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда, и меры социальной защиты работников.

По данным первичных документов ведется оперативный учет движения численности, изменений, происходящих в составе персонала ресторана, составляется отчетность, используемая для управления и контроля за соблюдением штатной дисциплины [11].

При планировании численности работников учитывается общая численность сотрудников каждого подразделения, а также еженедельные и ежемесячные показатели текучести кадров.

Подбор персонала в штат ресторана осуществляет менеджер. Информация об имеющихся вакансиях размещается в таких печатных изданиях, как «Работа для Вас», «Ваша работа» или на сайтах rabota66.ru, superjob.ru. Собеседование с кандидатами проводится в несколько этапов. На первичное собеседование с менеджером приглашаются соискатели, в резюме которых наиболее полно отражаются основные требования к должности [12]. Основные требования перечислены в профиле должности по каждой специальности. Так, например, кандидат на должность официанта должен отвечать следующим критериям:

- Социально-демографические требования: возраст - 18 - 25 лет.
- Профессиональные знания, умения, навыки, опыт работы: опыт работы желателен.
- Личные качества и особенности характера: стрессоустойчивость, коммуникабельность, дисциплинированность, честность, грамотная речь.
- Дополнительные данные: приятная внешность

Менеджер может проводить первичное собеседование как с одним соискателем, так и с группой. Вторичное собеседование проводится с соискателями, отобранными на первом этапе. Его проводит руководитель того подразделения, в котором будет работать соискатель.

Второй этап собеседования направлен на более детальное выявление профессиональных качеств соискателя и желания работать. Окончательное решение о приеме сотрудника на работу также принимается руководителем подразделения [13].

Подготовка и проведение аттестации проводятся в соответствии с регламентом, прописанном в Трудовом кодексе РФ. На первом, тестовом, этапе проверяются полученные теоретические знания работника. На втором, практическом, проверяются умения и навыки, полученные за время обучения. Второй этап проводится в виде ситуационных задач.

Результаты аттестации протоколируются и доводятся до сведения работника. В дальнейшем, аттестации проводятся согласно утвержденному графику. Так, для работников сервисной службы, в частности, официантов, аттестации проводятся до четырех раз в год. Обучение персонала проводится регулярно согласно годовому плану. Проходит оно в виде тренингов.

Шеф-повар также периодически проводят обучение сотрудников сервисной службы, которое в основном затрагивает изучение новых блюд и напитков. [14]

В ООО «Русские традиции» разработаны единые механизмы стимулирования и повышения мотивации сотрудников, которые отражены во

внутренних локальных актах - Правилах внутреннего трудового распорядка и Положении об оплате труда.

Так же для того, чтобы понимать какие позиции занимает ресторан на местном рынке управляющий регулярно проводят мониторинг внешней среды. Для этого он используют STEP-анализ. А для оценки проблем, существующих в организации, управляющий использует SWOT-анализа и проводится сравнительная характеристика конкурентов. По результатам этих анализов делается список проблем ресторан. Затем, предлагаются мероприятия по устранению этих проблем [15].

Поскольку для ООО «Русские традиции» главные количественно сформулированные цели: увеличение числа клиентов, желающих получить полноценный отдых в ресторане и прибыльности предприятия. То для реализации этих целей необходимо удовлетворять требованиям клиентов. Для выяснения требований проводился опрос посетителей ресторана (по данным ресторана «Диече»). Выяснилось, клиенты хотели бы:

1. Посидеть в уютной теплой обстановке;
2. Вкусно поесть качественно приготовленные блюда, пить некрепкие спиртные напитки (пиво, сухие вина);
3. Почувствовать себя в безопасности;
4. Получить вежливое и приятное обслуживание.

Отсюда выстраиваются следующие цепочки, которые можно проследить в табл. 3.

Таблица 3 - Функции персонала.

№ п.п	Функция	Исполнитель	Кто контролирует
1	Принятие заказа от клиента	Официант, бармен	Бармен, администратор
2	Передача заказа в производственный отдел (на кухню)	Официант, бармен	Менеджер

3	Изготовление заказанного блюда	Повар	Официант, бармен
4	Подача блюда клиенту	Официант	Менеджер
5	Наблюдение за безопасностью клиентов	ЧОП	Официант, бармен, менеджер.

Анализ управленческих функций показывает:

1. Нестабильный коллектив официантов. (Т.к нет желаемого потока гостей, соответственно и нужного заработка со стороны официантов, а требования к кандидатуре крайне строгие)
2. Отсутствует старший менеджер планомерно отслеживающий систему работы предприятия, составляющий графики вовремя, а не в последний день месяца, ведущий рейтинги продаж среди официантов и т.д. Менеджеры из-за перегруженности не успевают это делать.

1.3 Анализ конкурентоспособности предприятия

В настоящее время для ресторанного бизнеса не разработана общепринятая, жесткая классификация заведений. Традиционно, в мировой практике рестораны принято делить на три класса: «люкс», «высший» и «первый». Для каждого из приведенных классов установлен определенный набор требований. Сегодня, чаще всего используют несколько иную, более понятную, классификацию: «элитные», «рестораны средней руки» и «фаст-фуды» [16].

Для высшей категории ресторанов класса «Люкс» (или «элитные» рестораны) характерны следующие отличительные черты - необычный дорогой дизайн, изысканность интерьера, высокий уровень комфорта, обслуживание, широкий ассортимент оригинальных, заказных и фирменных блюд, в сопровождении соответствующих напитков и, разумеется, высокие

цены, которые делают подобные заведения доступными лишь для людей, обладающих большими материальными возможностями. Рестораны «средней руки» за более умеренные деньги также предлагают посетителям довольно разнообразное меню, уютную атмосферу и качественное обслуживание. Рестораны «первого» класса предоставляют стандартизированный набор блюд, умеренные цены, и для них, как правило, характерно самообслуживание. Данная категория заведений - наиболее популярна среди молодежи[17].

Сегодня в городе Екатеринбург насчитывает примерно 50 таких ресторанов. В общем виде, их классификацию можно произвести по следующим критериям:

- по концепции (по основной идее);
- по типу кухни (русская, восточная, японская и т.д.);
- исходя из средней суммы чека;
- по целевой аудитории;
- по занимаемой площади (количеству посадочных мест);
- по географии размещения.

Но приведенная классификация достаточно условна. На самом деле, количество критериев, категорий, типов и, даже, подтипов - гораздо больше[18].

Если рассматривать типологию ресторанов в Екатеринбурге прежде всего наблюдается преобладание так называемых «национальных ресторанов», количество которых составляет примерно 1/3 от общего числа заведений, зарегистрированных в городе. На втором месте - находятся «японские рестораны» (суши-бары). Причем всего пару лет назад их было меньше всего. Но потом, начался в прямом смысле «японский бум», в результате которого в городе за сравнительно небольшой период времени появилось невероятное количество «японских ресторанов» («Васаби», «Япона-паб» Ем Сам, «Планета суши» и т.д.). Сейчас этот «бум» уже позади

[19]. Для оценки конкурентоспособности ресторана используем следующие методы анализа:

- STEP-анализ - как метод анализа для факторов внешней макросреды;
- SWOT-анализ – как метод анализа внутренней среды предприятия

Таблица 4 -STEP– анализ факторов внешней макросреды ресторана «Диече»

Политика	Р	Экономика	Е
Законодательство в области регулирования предприятий общественного питания [1], [2], [3]. Ужесточение полдита государства в области регулирования деятельности организаций общественного питания. Поддержка малого бизнеса (администрация г. Екатеринбурга направила на поддержку малого бизнеса 16,5 млн. руб).		Уровень инфляции в стране (15%). Появление новых конкурентов (Ресторан Carbonara в ТК «Европа», ресторан Fratelli). Платежеспособный спрос главных потребителей услуг.	
Социум	S	Технология	T
Изменение в базовых ценностях населения. Изменение структуры доходов и расходов населения. Увеличение прироста населения (в 2014 году-1 412 346 человек, в 2015 году-1 428 042 человек).		Развитие конкурентных технологий (использование новейших печей для приготовления горячих блюд, что ускоряет время приготовления). Внедрение нового программного обеспечения и энергосберегающего оборудования(приобретение энергосберегающего холодильного оборудования). Информация и коммуникации, влияние Интернета (информирование в СМИ о ресторане, публикации «тайных покупателей»).	

Очевидно, что не все перечисленные в таблице 2 факторы внешней макросреды оказывают равное влияние на деятельность ООО «Русские традиции» [20]. Для выявления наиболее значимых из них произведем экспертную оценку и присвоим каждому весовой коэффициент, отражающий степень влияния на деятельность организаций общественного питания. Матрица профиля внешней макросреды ресторана «Диече» представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Матрица профиля внешней макросреды Ресторана « Диече»

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
Изменение законодательства в области регулирования деятельности организаций общественного питания	3 (высокая)	2 (умеренное)	-1 (негативное)	-6
Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания	3 (высокая)	3 (высокое)	-1 (негативное)	-9
Поддержка малого бизнеса	3 (высокая)	3 (умеренное)	+1 (позитивное)	+6
Уровень инфляции в стране	3 (высокая)	3 (умеренное)	-1 (негативное)	-9
Появление новых конкурентов	3 (высокая)	3 (высокое)	-1 (негативное)	-9
Платежеспособный спрос главных потребителей продукта (с учетом последних тенденций)	3 (умеренная)	3 (высокое)	+1 (позитивное)	+9
Изменение в базовых ценностях населения	3 (высокая)	1 (слабое)	-1 (негативное)	-3
Изменение структуры доходов и расходов населения	3 (высокая)	2 (слабое)	-1 (негативное)	-6
Увеличение прироста населения	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивное)	+4
Развитие конкурентных технологий	2 (умеренная)	2 (умеренное)	-1 (негативное)	-4
Внедрение нового программного обеспечения и энергосберегающего оборудования	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивное)	+4
Информация и коммуникации, влияние Интернета	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивное)	+4

Таблица 6 - Результаты STEP-анализа факторов внешней макросреды
Ресторана «Диече»

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности	0,05	4	0,2
Поддержка малого бизнеса	0,2	5	1,0
Платежеспособный спрос главных потребителей продукта (с учетом последних тенденций)	0,05	4	0,2
Развитие сети			
Суммарные возможности	0,3		1,4
Угрозы	0,05	4	0,2
Изменение законодательства в области регулирования деятельности организаций общественного питания	0,2	5	1,0
Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания	0,2	5	1,0
Уровень инфляции в стране	0,2	5	1,0
Появление новых конкурентов	0,05	4	0,2
Изменение структуры доходов и расходов населения			
Суммарные угрозы	0,7		3,4
Суммарная оценка	1,0		4,8

По результатам оценки матрицы профиля среды ООО «Русские традиции» можно сделать вывод, что только 8 факторов макросреды, представленных в таблице 3, имеют относительно более важное значение для функционирования анализируемой организации, а оставшиеся 5 факторов являются менее важными, и ими можно пренебречь. Отметим также, что максимальный положительный балл (+9) отражает максимально позитивное влияние на функционирование организации и принадлежит таким факторам, как: поддержка малого бизнеса и платежеспособный спрос главных

потребителей услуг, а максимальный отрицательный балл (-9) рассматривается как максимальная угроза для функционирования организации и относится к таким факторам, как: ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания, уровень инфляции в стране, появление новых конкурентов. Выделив факторы, которые оценены как наиболее явные угрозы и возможности для деятельности ООО «Русские традиции», отразим окончательные результаты STEP – анализа в таблице 4.

Данные таблицы 4 позволяют сделать вывод о том, что возможности из внешней макросреды, которые может извлечь для себя ООО «Русские традиции», минимальны (взвешенная оценка 1,4 балла), в свою очередь угрозы из внешней макросреды достаточно высоки (взвешенная оценка 3,4 балла). С учетом максимально возможной оценки в 5 баллов считаем, что ООО «Русские традиции» не может в полной мере противостоять внешним угрозам и использовать возможности, предоставляемые внешней макросредой [21].

В соответствии с методологическими аспектами оценки конкурентоспособности результаты STEP-анализа целесообразно дополнить возможностями SWOT-анализа и обобщить полученную в результате исследования информацию. При проведении SWOT-анализа необходимо учитывать сильные и слабые стороны ООО «Русские традиции», а также появление угроз и возможностей извне (таблица 4). При этом следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, не использованное конкурентное преимущество может стать угрозой, если его использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией общественного питания дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу [22].

Таблица 7 - SWOT-анализ ООО «Русские традиции»

О	Возможности		Сильные стороны
1	Рост числа квалифицированных специалистов в сфере оказания услуг общественного питания	1	Незначительное количество претензий/возврата блюд
2	Использование более совершенных технологий, современных средств коммуникации	2	Наличие курительной комнаты или отдельные помещения для курящих и некурящих
3	Освоение новых рынков и сегментов рынка	3	Ассортимент предлагаемых блюд, напитков
4	Рост платежеспособности потребителей	4	Музыкальное сопровождение
5	Повышение культуры общения продавцов с посетителями, формирование атмосферы гостеприимства и доброжелательности	5	Сервировка стола, наличие столового белья
6	Разработка и внедрение детского меню, организация специальных детских программ	6	Высокое качество виноводочных напитков
7	Выполнение особых пожеланий по изготовлению блюд на виду у клиента	7	Средняя продолжительность обслуживания посетителей (в минутах) незначительна
8	Внедрение системы вентиляции и кондиционирования, обеспечивающих допустимые параметры температуры и влажности	8	Количество поставщиков
9	Постоянное внедрение и освоение новых технологий в обслуживании клиентов	9	Оснащение кухни (современное универсальное оборудование и посуда для приготовления пищи)
		10	Организация и проведение праздничных торжеств
Т	Угрозы	W	Слабые стороны
1	Возможность появления новых конкурентов и усиления позиций уже существующих	1	Низкая капитализация и слабая ресурсная база по сравнению с конкурентами, функционирующими на рынке более длительное время
2	Изменения в предпочтениях клиентов	2	Неиспользование маркетингового инструментария в текущей работе
3	Возрастающее конкурентное давление, расширение сети конкурентов	3	Высокий уровень цен по отношению к конкурентам
4	Расширение товарного ассортимента конкурентами		
5	Активная рекламная кампания конкурентов.		

Исходя из результатов анализа оценки влияния факторов микросреды, можно сделать вывод о том, что организации ООО «Русские традиции» необходимо уделить пристальное внимание таким факторам как:

- конкуренты, поскольку ООО «Русские традиции» необходимо постоянно осуществлять мониторинг конкурентной среды, отслеживать положение конкурентов; качество обслуживания и предлагаемых блюд; стоимость услуг; долю рынка; использование последних достижений в технологиях; эффективность рекламы; квалификацию персонала; сильные стороны при их действии на рынке; новаторство в услугах, стимулировании, маркетинге;

- «потребители», поскольку их покупательская способность, а также предпочтения на рынке оказывают прямое влияние на положение организации общественного питания [23].

Произведем сравнительную оценку конкурентных преимуществ ООО «Русские традиции» и конкурентов, используя методику КФУ (ключевые факторы успеха). Основными конкурентами ООО «Русские традиции» являются: ресторан итальянской кухни «Карбонара», ресторан «Маккерони», ресторан «Донна Оливия». Анализ конкурентов представлен в таблице 8

В качестве объектов исследования были выбраны следующие рестораны: «Карбонара», «Донна Оливия», «Маккерони», «Диече». Конкурентоспособность этих предприятий оценивалась маркетинговым и квалитетическими методами (приложение 2). Оценка конкурентоспособности исследуемых ресторанов с позиции потребителя [24].

Установлено что, комплексный показатель оценки качества услуг ресторана «Иль Патио» 4,3; ресторан «Донна Оливия» 4,7; ресторан «Карбонара» 4,4; ресторан «Диече» 4,6. Таким образом, проведенная оценка конкурентоспособности услуг позволила выявить общее состояние исследуемых предприятий как по экономическим, так и по маркетинговым,

технологическим, интегральным показателям качества услуг общественного питания [25].

Таблица 8 - Анализ основных конкурентов ООО «Русские традиции»

Организация	Основные характеристики
Ресторан итальянской кухни «Карбонара»»	Расположено по адресу Ленина, 25. Это уголок Италии в Екатеринбурге. Здесь большой выбор блюд, приготовленных по настоящим итальянским рецептам, оригинальный тематический интерьер, внимательный и радушный персонал. Средний счет 500-1000 рублей.
Ресторан «Маккерони»	Расположен по адресу пр. Ленина, 40.. Это крупнейшая сеть ресторанов в России. «Маккерони» всегда рядом и оно идеально для встреч и общения, работы и отдыха. Средний счет 400-700 рублей.
Ресторан «Донна Оливия»	находится по адресу ул. 8 Марта, 41. «Донна Оливия» специализируется на итальянской кухне. Средний счет 500 рублей.

По результатам проведенной оценки факторов, характеризующих конкурентные позиции ресторана «Диече» и его конкурентов можно отметить, что:

– Минимальный уровень цен на предлагаемые блюда способствует повышению конкурентоспособности Ресторан «Донна Оливия»и Ресторан «Маккерони» и является слабой стороной ООО «Русские традиции»;

– Высокое качество блюд характерно для ООО «Русские традиции» и ресторана «Маккерони», что способствует повышению их конкурентоспособности;

Проблемы существующие в ресторане «Диече»:

1. Низкая капитализация и слабая ресурсная база по сравнению с конкурентами, функционирующими на рынке более длительное время;
2. Неэффективность нынешней рекламной политики ресторана;
3. Отсутствие желаемого потока клиентов, в следствии невыполненные планы продаж;
4. «Текучка» кадров;
5. Отсутствие эксклюзивного сезонного предложения (Н-р: дегустация вина, фестивали еды и т.д), в отличии от конкурентов.

Выводы по первой главе

Ресторану «Диече» необходимо усилить рекламную кампанию, провести ряд мероприятий по расширению клиентской базы. Ресторан стремиться упрочить свое положение на рынке потребительских товаров на местном рынке в г. Екатеринбурге уменьшая угрозы и слабые стороны своего предприятия, изыскивая возможность увеличить свою финансовую устойчивость.

ГЛАВА 2. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕСТОРАНА «ДИЕЧЕ»

2.1 Направления для повышения уровня конкурентоспособности ресторана.

Проведенное исследование показало, что ресторан «Diece» занимает достаточно сильные конкурентные позиции по показателям: уровень цен и качество, и ассортимент блюд.

Как отмечалось ранее, укрепить свои позиции в конкурентной среде можно не только с помощью цены и качества предоставляемой услуги, но и с помощью имиджа ресторана. Поэтому с целью повышения конкурентоспособности услуг ресторана «Diece» следует сделать особый акцент на формирование позитивного имиджа предприятия в глазах общественности [25]. Сам характер услуги ресторана дает возможность широкого обмена информацией между клиентами, поскольку они в состоянии оценить все стороны процесса производства данной услуги [26]. Кроме того, рынок услуг склонен к насыщенности информацией, что создает очевидные преимущества в сторону формирования имиджа предприятия - факторы, благоприятствующие повышению имиджа, оцениваются рынком в короткие сроки. Одновременно, в целях формирования позитивного корпоративного имиджа ресторана, способствующего успеху предприятия, рекомендуются принять меры в следующих направлениях:

1. Потребители:
 - Создать систему бонусных (накопительных) карт;
 - Проведение регулярных акций в ресторане гастрономического характера (раз, два в месяц);
 - Сделать детский уголок с аниматором на выходные дни («Диечи» семейный ресторан);

- Один раз в квартал приглашать Бренд – шефа Итальянца для презентации новых позиций в меню и общения его с гостями;

- Визитки и самые популярные журналы нашего города (Хэппи, стольник, выбирай) для наших гостей бесплатно;

- Регулярное оповещение гостей о предстоящих мероприятиях (обзвон, электронная почта);

- Продвижение в социальных сетях.;

2. Общество:

- Проведение рекламной кампании в периодической печати с публикацией информации о миссии и стратегических целях предприятия (с учетом интересов общественности), деловой репутации предприятия и его руководителя;

- Участии предприятия в различных социальных программах;

- Публикация интервью руководителя с целью формирования его позитивного имиджа в глазах общественности;

- Благотворительная лотерея;

3. Персонал:

- Внедрение системы обучения персонала, направленной на повышение его профессионального и культурного уровня;

- Внедрение системы информирования персонала о задачах, решаемых предприятием с целью повышения уровня информационной открытости руководства;

- Разработка и внедрение системы оценки работы персонала на основании принятых критериев с учетом мер материального и морального стимулирования [24].

Особое внимание при продвижении корпоративного имиджа ресторана следует уделить связям с общественностью (PR), это будет способствовать установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и общественностью. Ресторан «Диече» популярен в

очень узком кругу людей, поэтому одной из основных задач является стать популярнее на рынке. Распространение информации о ресторане [27]. Профессиональная работа по PR начинается с надежной информации. В основу здесь будут заложены подробные проработки таких проблем организации ресторана, как:

- Перечень ответственных сотрудников (кто за что отвечает);
- Время работы ресторана - с 12 утра до последнего клиента;
- Средняя стоимость бизнес-ланча /ужина - 650 рублей/ 2000 руб;
- Возможности для проведения досуга клиентов - детские праздники в выходные дни;
- Описание местоположения ресторана с указанием маршрута и телефон для заказа столиков;
- Стоянки для автомобилей - бесплатная;
- Специализация ресторана – итальянская кухня;
- Фотографии, живо иллюстрирующие внутреннее убранство ресторана и т.д.

Эта информация постоянно дополняется, исправляется и наполняется новым содержанием, говорящим о событиях, происходящих в ресторане [28].

Ресторан «Диече» не раз печатался в самом модных и популярном журнале «Стольник» - ведь хорошая и положительно ориентированная статья, написанная известным журналистом, может сделать ресторану имя. Существует достаточное число людей со свободными деньгами [29]. Работа с клиентами. В данном случае представляется целесообразным иметь сотрудников, формирующих тот самый «имидж» ресторана, работающих с гостями ресторана, причем не только в рамках PR программ, касающихся приема VIP-клиентов. Будучи инструментом коммуникативного маркетинга, PR деятельность не должна пренебрегать и простыми посетителями [30]. Работа с клиентами может проводиться также в письменной форме, путем обработки информации и ее публикации в соответствующих изданиях.

Кроме того, в качестве рекомендаций для повышения конкурентоспособности услуг ресторана можно предложить следующее:

- Наладить и поддерживать систему внутрифирменных коммуникаций. (Плановые обучения, тренинги по повышению квалификации, материальная и нематериально мотивация);
- Создание и регулярное обновление меню ресторана, музыкального репертуара;
- Повышение уровня лояльности среди гостей путем введения бонусных карт, различных акций, бизнес-ланчей ;
- Контроль качества, демократичность цен.

Для того чтобы стимулировать работников к еще большим достижениям можно разработать систему дополнительных вознаграждений, например:

- Материальное стимулирование: установить увеличение процентов заработка по достижению работником определенной денежной суммы в общей прибыли. Если кассир заработал более определенной суммы для ресторана - его ждет премия или он получит лишний процент от общей прибыли лично для себя;
- Моральное стимулирование (грамоты, поощрительные подарки, благодарности);

Таким образом, ресторанный бизнес увлекателен и перспективен: правильный выбор места и кухни, атмосферы и толково организованное обслуживание создают возможность для привлечения рынка и дают хорошую прибыль и инвестиции.

2.2. Экономико–правовые основания решения

1. Предоставление бонусов и скидок [31]:

В письме ФНС России от 01.04.2010 N 30-0-06/63 признает, что договор на реализацию товаров (работ, услуг) может предусматривать системы поощрения путем предоставления:

- Скидки, определяющей размер возможного уменьшения базисной цены товара, указанной в договоре;

(В данном случае скидки с пересмотром цены товара, отраженной в договоре купли-продажи (Письмо УФНС по г. Москве от 14.11.2006 N 20-12/100238)).

- Бонуса как дополнительное вознаграждение (премии), предоставляемого продавцом покупателю за, выполнение условий сделки, например за приобретение определенного количества и (или) ассортимента товара [32].

Ограничения и риски в предоставлении скидок и бонусов:

Скидки и бонусы должны быть документально подтверждены. В качестве подтверждающих документов могут служить договор, предусматривающий условия предоставления скидок или бонусов, расчет, калькуляция предоставляемых скидок, документы, подтверждающие выполнение условий согласно договору (Письмо Минфина России от 24.01.2005 N 03-03-01-04/1/24) [33];

Во избежание претензий со стороны покупателей товаров, работ, услуг, механизм установления скидок и бонусов должен быть максимально прозрачным. В противном случае, покупатели могут предъявлять претензии. Поэтому рекомендуется разработать единый документ, которым смогут воспользоваться все потенциальные покупатели и разместить его на сайте, в торговом зале и других общедоступных местах..

2. Премирование и депремирование:

Заработная плата состоит из двух основных частей: основной и дополнительной. Трудовое законодательство включает в

понятие заработной платы выплаты стимулирующего характера, или, иными словами, премии (ст. 129 ТК РФ) [34].

Премия – это вид поощрения за труд (ст. 191 ТК РФ), она может быть установлена работодателем, но не является обязательной.

Депремирование или лишение премии работника не является дисциплинарным наказанием (ст. 193 ТК РФ), поэтому оставить работника без такой выплаты из-за какого-либо дисциплинарного проступка нельзя.

ТК РФ не детализирует вопрос, каким образом и на каких основаниях производится выплата премии сотрудникам, отдавая право регламентации самим работодателям (ст. 135 ТК РФ) [35].

Обычно нюансы системы премирования в организации установлены в коллективном договоре, положении о премировании, внутреннем трудовом распорядке и иных внутренних руководящих документах.

Во избежание споров с работниками по поводу начисления, размера, причин лишения премии рекомендуется максимально полно оговорить все детали в документах организации [36].

3. Благотворительность:

Обязательные нормы благотворительных лотерей установлены Указом Президента РФ от 19.09.95 № 955 согласно которому объем призового фонда лотерей, доходы от которых направляются на благотворительные цели, устанавливается в размере не менее 30 процентов к общему объему выручки. При этом объем отчислений на благотворительные цели (для благотворительных лотерей) устанавливается в размере не менее 25 процентов к общему объему выручки [37].

4. Реклама:

Постановление Правительства Российской Федерации от 20 декабря 2012 г. N 1346 «Об утверждении Положения о государственном надзоре в области рекламы»

На сегодняшний день нормативно-правовой базой управления качеством, стандартизации и сертификации в России служат следующие нормативно-правовые акты :

1. Закон РФ «О защите прав потребителей». Настоящий Закон регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, импортерами, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

(в ред. Федеральных законов от 21.12.2004 N 171-ФЗ, от 25.10.2007 N 234-ФЗ).

2. Закон РФ «О стандартизации» Настоящий Федеральный закон устанавливает правовые основы стандартизации в Российской Федерации, в том числе функционирования национальной системы стандартизации, и направлен на обеспечение проведения единой государственной политики в сфере стандартизации. Настоящий Федеральный закон регулирует отношения в сфере стандартизации, включая отношения, возникающие при разработке (ведении), утверждении, изменении (актуализации), отмене, опубликовании и применении документов по стандартизации, указанных в статье 14 настоящего Федерального закона.

3. Закон РФ «Об единстве измерений» Целями настоящего Федерального закона являются:

- установление правовых основ обеспечения единства измерений в Российской Федерации;

- защита прав и законных интересов граждан, общества и государства от отрицательных последствий недостоверных результатов измерений;
- обеспечение потребности граждан, общества и государства в получении объективных, достоверных и сопоставимых результатов измерений, используемых в целях защиты жизни и здоровья граждан, охраны окружающей среды, животного и растительного мира, обеспечения обороны и безопасности государства, в том числе экономической безопасности;
- содействие развитию экономики Российской Федерации и научно-техническому прогрессу.

4. Закон РФ «О сертификации продукции и услуг». Сертификация продукции (далее - сертификация) - процедура подтверждения соответствия, посредством которой независимая от изготовителя (продавца, исполнителя) и потребителя (покупателя) организация удостоверяет в письменной форме, что продукция соответствует установленным требованиям (часть в редакции, введенной в действие с 7 августа 1998 года Федеральным законом от 31 июля 1998 года N 154-ФЗ).

5. Постановление Правительства РФ №1013 «Об утверждении перечня товаров, подлежащих обязательной сертификации, и перечня работ и услуг, подлежащих обязательной сертификации». В соответствии с пунктом 3 статьи 46 Федерального закона "О техническом регулировании" Правительство Российской Федерации постановляет:

- Утвердить прилагаемые:

единый перечень продукции, подлежащей обязательной сертификации;

единый перечень продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии.

- Министерству промышленности и торговли Российской Федерации разработать и утвердить в месячный срок порядок представления федеральными органами исполнительной власти информации о продукции, подлежащей обязательному подтверждению соответствия, и ее опубликования.
- Федеральному агентству по техническому регулированию и метрологии и Федеральной таможенной службе с участием заинтересованных федеральных органов исполнительной власти на основе единых перечней продукции, утвержденных пунктом 1 настоящего Постановления, обеспечить публикацию информации:

о продукции, подлежащей обязательному подтверждению соответствия с указанием нормативных документов, устанавливающих обязательные требования;

о продукции, подлежащей обязательному подтверждению соответствия при помещении под таможенные режимы, предусматривающие возможность отчуждения или использования в соответствии с ее назначением на таможенной территории Российской Федерации, с указанием кодов товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности.

- Сертификаты соответствия на продукцию, выданные до дня вступления в силу настоящего Постановления, считаются действительными до окончания срока, установленного в них, в пределах срока годности или срока службы продукции, установленных в соответствии с законодательством Российской Федерации.

(п. 3.1 введен Постановлением Правительства РФ от 17.03.2010 N 148)

- Настоящее Постановление не распространяется на отношения, возникающие при проведении оценки соответствия продукции, требования к которой устанавливаются в соответствии со статьей 5 Федерального закона "О техническом регулировании".
- Признать утратившими силу акты Правительства Российской Федерации по перечню согласно приложению.
- Настоящее Постановление вступает в силу по истечении 2 месяцев со дня его официального опубликования, за исключением пункта 2, который вступает в силу со дня официального опубликования настоящего Постановления.

6. Постановление Правительства РФ №766 «Об утверждении перечня продукции, соответствие которой может быть подтверждено декларацией о соответствии, Порядка принятия декларации о соответствии и ее регистрации». Декларация о соответствии - документ, в котором изготовитель, продавец или исполнитель удостоверяет, что поставляемая, продаваемая им продукция или оказываемая услуга (далее именуется - продукция) соответствует требованиям, предусмотренным для обязательной сертификации данной продукции или услуги (далее - установленным требованиям).

Декларация о соответствии принимается в отношении продукции, включенной в перечень продукции, соответствие которой может быть подтверждено декларацией о соответствии, утверждаемый Правительством Российской Федерации.

7. Постановление Госстандарта РФ №17 «О принятии и введении в действие Правил сертификации». Настоящие Правила применяют при обязательной и добровольной сертификации работ и услуг в Российской Федерации. На основе настоящих Правил федеральные органы исполнительной власти в

пределах своей компетенции могут разрабатывать и принимать правила сертификации однородных работ и услуг.

8. Постановление Госстандарта РФ №26 «Об утверждении Правил по проведению сертификации в Российской Федерации». Настоящие Правила устанавливают цели, принципы и общие правила по проведению подтверждения соответствия продукции, услуг и иных объектов (далее - продукция) в соответствии с Законом Российской Федерации "О сертификации продукции и услуг" от 10 июня 1993 г. N 5151-1 с изменениями и дополнениями, внесенными федеральными законами от 27.12.95 г. N 221-ФЗ, от 2.03.98 г. N 30-ФЗ, от 31.07.98 г. N 154-ФЗ (Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации, 1993, N 26, ст.966, Собрание законодательства Российской Федерации, 1996, N 1, ст.4; 1998, N 10, ст.1143; 1998, N 31, ст.3832). Они применяются при организации работ по подтверждению соответствия продукции и разработке правил систем сертификации, а также других документов, касающихся подтверждения соответствия.

Настоящие Правила введены взамен Правил по проведению сертификации в Российской Федерации, утвержденных постановлением Госстандарта России от 16 февраля 1994 г. N 3 и зарегистрированных Министерством юстиции Российской Федерации 21 марта 1994 г., регистрационный номер 521 (Бюллетень нормативных актов министерств и ведомств Российской Федерации, 1994 г., N 6).

9. Постановление Госстандарта РФ №44 «Об утверждении Правил по сертификации «Оплата работ по сертификации продукции и услуг». Разработчики: специалисты Главгосэнергонадзора России, Госстандарта России.

В сборник включены действующие на 1 января 1997 года Правила Системы сертификации электроустановок зданий, инструктивные и

руководящие материалы, разработанные или согласованные Главгосэнергонадзором России, документы по системе аккредитации органов по сертификации, испытательных и измерительных лабораторий, общие требования к этим органам, материалы по оплате работ по сертификации продукции и услуг, заземляющие устройства и защитные проводники электроустановок зданий, требования к специальным электроустановкам зданий и др. документы.

Для специалистов органов по сертификации электроустановок зданий, испытательных и измерительных лабораторий, энергетиков и ответственных за электрохозяйство организаций и предприятий.

10. Постановление Госстандарта РФ №5 «О Номенклатуре продукции и услуг (работ), подлежащих обязательной сертификации». В целях реализации Постановления Правительства Российской Федерации от 29 апреля 2002 г. N 287 "О внесении изменений в перечень товаров, подлежащих обязательной сертификации, перечень работ и услуг, подлежащих обязательной сертификации, и в перечень продукции, соответствие которой может быть подтверждено декларацией о соответствии" и во исполнение п. 2 Постановления Правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 г. N 1013 "Об утверждении перечня товаров, подлежащих обязательной сертификации, и перечня работ и услуг, подлежащих обязательной сертификации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 1997, N 33, ст. 3899) Госстандарт России постановляет утвердить:

- Номенклатуру продукции и услуг (работ), в отношении которых законодательными актами Российской Федерации предусмотрена их обязательная сертификация;
- Номенклатуру продукции, соответствие которой может быть подтверждено декларацией о соответствии.

- Направить данное Постановление Госстандарта России в Минюст России на государственную регистрацию.

Утвержденные данным документом Номенклатура продукции и услуг (работ), в отношении которых законодательными актами Российской Федерации предусмотрена их обязательная сертификация и Номенклатура продукции, соответствие которой может быть подтверждено декларацией о соответствии вводятся в действие с 1 декабря 2002 года (Письмо Госстандарта РФ от 18.11.2002 N ИК-110-23/3791).

Ввести Номенклатуру продукции и услуг (работ), в отношении которых законодательными актами Российской Федерации предусмотрена их обязательная сертификация, за исключением кода позиции объекта по ОК 005-93 (ОКП) 930000 "Лекарственные средства, применяемые в медицинских целях, зарегистрированные в Государственном реестре лекарственных средств", и Номенклатуру продукции, соответствие которой может быть подтверждено декларацией о соответствии, через один месяц после опубликования.

Срок введения кода позиции объекта по ОК 005-93 (ОКП) 930000 "Лекарственные средства, применяемые в медицинских целях, зарегистрированные в Государственном реестре лекарственных средств" будет установлен отдельным постановлением Госстандарта России.

Рассмотрим более подробно наиболее важные из этих нормативно-правовых актов [38].

Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» (с изменениями от 17 декабря 1999 г., 30 декабря 2001 г.)

Данный Закон регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества

и безопасных для жизни и здоровья потребителей, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

Закон РФ от 10 июня 1993 г. №5154-I «О стандартизации» (с изменениями от 27 декабря 1995 г., 30 декабря 2001 г., 10, 25 июля 2002 г., 10 января 2005 г.) [40].

Данный Закон устанавливает правовые основы стандартизации в Российской Федерации, обязательные для всех государственных органов управления, а также предприятий и предпринимателей, общественных объединений, и определяет меры государственной защиты интересов потребителей и государства посредством разработки и применения нормативных документов по стандартизации [41].

Закон РФ от 27 апреля 1993 г. №4871-I «Об обеспечении единства измерений». (с изменениями от 10 января 2005 г.)

Данный Закон устанавливает правовые основы обеспечения единства измерений в Российской Федерации, регулирует отношения государственных органов управления Российской Федерации с юридическими и физическими лицами по вопросам изготовления, выпуска, эксплуатации, ремонта, продажи и импорта средств измерений и направлен на защиту прав и законных интересов граждан, установленного правопорядка и экономики Российской Федерации от отрицательных последствий недостоверных результатов измерений [42].

Закон РФ от 10 июня 1993 г. №5151-I "О сертификации продукции и услуг" (с изменениями от 27 декабря 1995 г., 2 марта, 31 июля 1998 г., 25 июля 2002 г., 10 января 2005 г.) [44].

Данный Закон устанавливает правовые основы обязательной и добровольной сертификации продукции, услуг и иных объектов в Российской Федерации, а также права, обязанности и ответственность участников сертификации [45].

Правила сертификации работ и услуг в Российской Федерации (утв. постановлением Госстандарта РФ от 5 августа 1997 г. №17) (с изменениями от 5 июля 2002 г.) [46].

Данные правила применяют при обязательной и добровольной сертификации работ и услуг в Российской Федерации. На основе настоящих правил федеральные органы исполнительной власти в пределах своей компетенции могут разрабатывать и принимать правила сертификации однородных работ и услуг.

Правила по проведению сертификации в Российской Федерации (утв. постановлением Госстандарта РФ от 10 мая 2000 г. №26) (с изменениями от 5 июля 2002 г.) [47].

Данные Правила устанавливают цели, принципы и общие правила по проведению подтверждения соответствия продукции, услуг и иных объектов в соответствии с Законом Российской Федерации «О сертификации продукции и услуг» от 10 июня 1993 г. №5151-1. Они применяются при организации работ по подтверждению соответствия продукции и разработке правил систем сертификации, а также других документов, касающихся подтверждения соответствия.

Правила по сертификации «Оплата работ по сертификации продукции и услуг» (утв. постановлением Госстандарта РФ от 23 августа 1999 г. №44) (с изменениями от 5 июля 2002 г.) [48].

Данный документ устанавливает общие правила и порядок оплаты работ по обязательной сертификации продукции и услуг и регистрации декларации о соответствии, принимаемой изготовителем, в Системе ГОСТ РФ.

4. Аттестация:

Периодическая проверка профессионального уровня работника для установления соответствия его квалификации занимаемой должности или выполняемой им работы. Основная задача проведения аттестации заключается в проверке профессиональных навыков, деловых качеств или

специальных теоретических знаний работника, а также его умения применять их при выполнении трудовой функции, определенной трудовым договором.

Кроме того, такие мероприятия в период внедрения новых способов управления человеческими ресурсами внутри компании или иных технологических изменений позволяют определить потребность организации в необходимости повышения квалификации как отдельных работников, так и целых подразделений.

Трудовой кодекс РФ содержит нормы относительно аттестации работников в части закрепления права работодателя расторгнуть трудовой договор с работником, если последний не соответствует занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации (п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ). Главным условием прекращения трудовых отношений по данному основанию является подтверждение факта несоответствия результатами аттестации [49].

Трудовой кодекс РФ требует включать в состав аттестационной комиссии представителя выборного органа первичной профсоюзной организации, если проведение аттестации может послужить основанием для увольнения работников (ч. 3 ст. 82 ТК РФ). А локальные нормативные акты, определяющие порядок проведения аттестации, должны приниматься с учетом мнения представительного органа работников (ч. 2 ст. 81 ТК РФ).

Нормативного правового акта, который определял бы общие правила проведения, сроки, категории работников и иные вопросы, касающиеся аттестации, в настоящее время нет. Отдельные нормативные акты регулируют проведение аттестации только в отношении определенных категорий работников [50].

Решение о введении системы аттестации, позволяющей определять степень соответствия квалификации работника занимаемой им должности или выполняемой работе, принимает работодатель. В первую очередь необходимо сформулировать задачи, которые можно решить в конкретной организации с помощью аттестации, а также цели ее проведения. Например,

работодатель принял решение об организационных изменениях, по итогам которых должны измениться условия трудовых договоров с работниками данной организации. Одним из методов выявления работников, которые могли бы претендовать на иные, более высокие должности (например, ведущий специалист на должность руководителя подразделения), и может стать аттестация [51].

По мимо этого при возможном сокращении штата или численности аттестация также поможет определить уровень квалификации того или иного работника, что позволит соблюсти нормы ст. 179 ТК РФ в части, касающейся преимущественного права.

2.3 Программа по повышению уровня конкурентоспособности

Программа по повышению уровня конкурентоспособности указана в табл. 9.

Таблица 9 - Программа по повышению уровня конкурентоспособности

Мероприятия по повышению конкурентоспособности	Затраты (в рублях)	Описания действий	Последствия мероприятия
Направление: потребители			
Создать систему бонусных (накопительных) карт	25000р (1 карта стоит 100р + за дизайн)	Планируется выдать около 200 карт. Накопительный процент 10% Выдается тем гостям, чей чек более 5000р	Повышение лояльности гостей, подсознательно мы программируем клиентов именно к нам, т.к они могут сэкономить. Увеличение частоты спроса.
Проведение регулярных акций в ресторане гастрономического характера. (раз, два в месяц)	Пересмотр цены в договоре купли-продажи.	В данном случае планируется проводить дегустационные вечера. Стоимость одного такого не должна превышать 5000 р на человека. По сути мы предоставляем скидку на алкоголь и еду.	Так же повышает лояльность гостей, увеличивает частоту спроса. Наш контингент ценить эксклюзивность предложения.

Сделать детский уголок с аниматором на выходные дни («Диечи» семейный ресторан).	Детский уголок: Примерно 10 000р + Аниматор 1000р Смена	Т.к основной поток гостей ожидается в выходные и среди наших гостей очень много деток, то детский уголок с аниматором просто необходим	Гости чувствуют заботу о самом главном в их жизни – о детях. Что не может не сказаться об их лояльности. Когда детки по присмотром родители спокойно могут отдохнуть. Данное мероприятие повышает частоту спроса на наш ресторан.
Один раз в квартал приглашать Бренд – шефа Итальянца для презентации новых позиций в меню и общения его с гостями.	Стоимость одного дня 50 000. Планируется 2 дня.	Наш бренд – шеф повар Это Томас, представитель северной Италии. О его приезде стоит оповестить заранее гостей путем соц. Сетей и обратной связи с гостями. Томас вводит новые позиции в меню, общается с гостями.	Повышение лояльности гостей. Увеличение частоты спроса. Улучшение позитивного имиджа в глазах потребителей
Визитки и самые популярные журналы нашего города (Хэппи, столтник, выбирай) для наших гостей бесплатно.	Визитки Примерно 3000р (около 1000 штук)	Журналы нам предоставляются бесплатно.	Улучшение позитивного имиджа в глазах потребителей
Регулярное оповещение гостей о предстоящих мероприятиях (обзвон, электронная почта)	Стоимость корпоративной связи примерно 10 000р (в то числе вай-фай для гостей.	Контингент ресторана «Диече» люди, которые требуют индивидуального подхода. Таких гостей необходимо оповещать о винных вечерах путем звонков за 2 недели до мероприятия.	Гость чувствует заботу о себе, что не может не сказаться о лояльности. Улучшение позитивного имиджа в глазах потребителей.

Продвижение социальных сетей.	в	Примерно 30 000 в месяц	Раскрутка ресторана в соц. Сетях такие как: Инстаграмм, вк, одноклассники.	Формирование Позитивного имиджа в глазах потребителей. Распространение информации о ресторане.
Направление: общественность				
Проведение рекламной кампании		Около 200 000	<i>наружная реклама:</i> щитовая реклама, экраны CityVision. <i>пресса:</i> имиджевая реклама в журнале «Собака» <i>радио:</i> «Европа Плюс», «СИ», «Пилот», «Бизнес FM» (ролик) <i>интернет:</i> баннер на портале www.e1.ru	Рекламная кампания дает фирме успешно справляться со своими проблемами сбыта, даже позволяет успешней конкурировать с другими компаниями.
Участии предприятия в различных социальных программах		Никаких затрат.	В данном случае будет благотворительность. Будут проводиться лотерея Все деньги с продаж будут перечислены в благотворительный фонд г.Екатеринбурга «Подари Надежду»	Формирование позитивного имиджа в глазах потребителей.
Публикация интервью руководителя.		Примерно 5 000.	Интервью в журнале «Стольник»	Формирование Позитивного имиджа в глазах общественности.
Направление: персонал				
Внедрение системы обучения персонала.		Премия менеджеру 5 000р.	Этим занимается менеджер. Его уровень квалификации позволяет проводить тренинги.	Повышение профессионального и культурного уровня персонала.
Внедрение системы информирования персонала о задачах, решаемых предприятием.		Премия менеджеру 5 000р.	Этими задачами так же занимается менеджер . его уровень квалификации позволяет проводить агитационные собрания и тренинги с персоналом зала.	повышения уровня информационной открытости руководства.

Разработка и внедрение системы оценки работы персонала на основании принятых критериев с учетом мер материального и морального стимулирования	Никах затрат.	Премирование и депремирование в качестве материального стимулирования. А моральным стимулированием занимается менеджер.	Улучшение контроля за персоналом, взаимопонимание общих целей организации. Персонал чувствует себя важным для организации, что не может не сказаться положительно на его работе и чувством ответственности перед рестораном.
Итоговые затраты:	393 000 рублей. (с учетом выплат премий менеджеру)		

Таким образом после проведенной программы мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ресторан « Диече» планирует выйти на определенный уровень спроса (примерно 420 гостей в неделю) тем самым повысить уровень продаж, повысить лояльность гостей, сформировать позитивный имидж в глазах общественности, повысить профессиональный уровень сотрудников, а так же закрепить свои позиции на рынке. В случае реализации предложенных мероприятий формированию и развитию конкурентных преимуществ ресторана выручка от реализации вырастет в 3 раза.

Расчет результата можно проследить в таблице 11.

Таблица 10 - расчет результата мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности.

Кол-во посадок	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	итого	Расчет выручки (рублей)
День	25	30	40	30	40	35	30	230	230 000
Вечер	15	15	25	20	45	45	25	190	570 000

Средний чек в дневное время 1 000,00 рублей

Средний чек в вечернее время 3 000,00 рублей

Количество посадок 420 в неделю.

За неделю выручка составит в общей сложности 800 000 рублей, а в месяц 3 200 000 рублей.

Тем самым, можно сделать вывод об актуальности данных мер по повышению конкурентоспособности предприятия, ведь на данный момент (январь 2016 года) объем выручки составляет 985 000 рублей (по данным ресторана «Диече»), следовательно данные мероприятия будут являться эффективными для предприятия и повысят уровень конкурентоспособности ресторана.

Выводы по второй главе

С помощью программы по повышению конкурентоспособности предприятия ресторан « Диече» хочет добиться:

- Формирование позитивного имиджа в глазах общественности, потребителей;
- Повышение лояльности гостей
- Увеличение частоты спроса
- Улучшение качества и контроля работы персонала.
- Распространение информации о ресторане.

Что позволило решить существующие проблемы ресторана и повысить уровень его конкурентоспособности

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненный анализ конкурентоспособности ресторана «Диече» подтвердил актуальность выбранной проблемы.

Конкуренция – главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности.

Таким образом, выполнение поставленных исследовательских задач позволило получить следующие основные результаты исследования:.

1. Проанализирована конъюнктура рынка г.Екатеринбург в сфере общественного питания
2. Рассмотрена конкуренция в отрасли общественного питания г. Екатеринбург
3. Проведен анализ конкурентоспособности данного предприятия, рассматривающий сильные и слабые стороны .
4. Выявлены направление и программа повышения уровня конкурентоспособности данного предприятия.

При анализе конкурентов, было выявлено, что ресторан «Диече» обладает оптимальным набором качеств, способствующих удовлетворению потребностей потребителей. Однако по некоторым факторам он уступает своим конкурентам. Такие факторы как рекламная политика, лояльность гостей, имидж в глазах общественности нуждаются в доработке и пристальном внимании. Основным источником расходов предприятия являются затраты на выплату заработной платы работникам и отчисления, расходы на продукцию.

По итогам изучения материала стало понятно, что значение конкуренции для самых глубоких основ функционирования рыночной экономики огромно. Анализ показал, что сильными сторонами ресторана

является широкий ассортимент предлагаемых блюд, удобное месторасположение, приемлемый уровень цен по сравнению с основными конкурентами. Это определило необходимость разработки мероприятий по совершенствованию корпоративного имиджа ресторана. Особое внимание здесь следует уделить PR-деятельности, а именно распространению информации о ресторане, и, самое главное - работе с клиентами. Данные мероприятия будут способствовать формированию позитивного многоаспектного корпоративного имиджа ресторана, что не только повысит конкурентоспособность ресторана, но и принесет достойную прибыль и создаст хороший фундамент для дальнейшего роста.

Стратегическая цель ресторана - удержание постоянных посетителей и привлечение новых в различных ценовых сегментах: с высоким, средним и чеком. Неизменные элементы стратегии на протяжении деятельности ресторана - это вкусная и качественная пища по приемлемым ценам; безупречное обслуживание; приятная и запоминающаяся атмосфера ресторана. Каждое блюдо готовится под заказ. Ресторан предлагает блюда итальянской кухни. Несомненно, управление потоком посетителей и выручкой осуществляется с помощью своевременных изменений в меню и специальных сезонных предложений.

Оценив конкурентоспособность ООО «Русские традиции», можно заключить следующее. Ресторан «Диече» имеет недостаточно высокий уровень конкурентоспособности, к тому же у предприятия имеются проблемы с позиционированием, рекламой и продвижением услуг на рынке общественного питания Екатеринбурга.

Все предложенные мероприятия позволят ООО «Русские традиции» выделиться из общей массы конкурентов предприятия и повысить эффективность управления, и, как следствие, стоимость предприятия в целом.

В ходе написания работы были разработаны и предложены методы по привлечению новых клиентов в ресторан и по увеличению выручки

ресторана. Данные методы принесут прибыль и увеличат число постоянных клиентов. В целом работа ресторана проходит успешно. Также есть, к чему стремиться, и развивать свой бизнес.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 02.01.2000 N 29-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "О качестве и безопасности пищевых продуктов" [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_25584/
2. Постановление Правительства РФ от 15 августа 1997 г. N 1036 "Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания" [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://base.garant.ru/166149/#ixzz4BY0dsICk>
3. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ (ред. от 28.11.2015) "О техническом регулировании" [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_40241
4. Абабков Ю.Н. Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник [Текст] / Ю.Н. Абабков, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.
5. Арбатская, Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия [Текст] / Е. А. Арбатская // Известия ИГЭА. - 2012. - №1. – С. 118-121.
6. Афонин А.М. Пути повышения конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса : учебное пособие [Текст] / А.М. Афонин, Е.Д. Ицаков. — Москва : Проспект, 2015. — 198 с.
7. Бест, Р. Маркетинг от потребителя [Текст] / Р. Бэст. – М.: МИФ, 2015. - 112 с.
8. Воробьев, И.П. Экономика и управление организацией (предприятием) : учебное пособие : для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Маркетинг" [Текст] / И. П. Воробьев, Е.И. Сидорова, А. Т. Глаз. — Минск: Издатель Квилория В.Т., 2014. — 371 с.
9. Дубова, Е.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст]: учебное пособие.- / Е.А. Дубова, С.П. Хамаганова // Справочник по управлению персоналом. - № 2. - 2015. - С. 15.

10. Зинкович Н. Торговое оборудование на Урале. [Текст] / Зинкович Н. №8, 2008. – с. 25-27
11. Кеворков В.В. Повышение конкурентоспособности компании, формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление. [Текст] / В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков - М.: Изд-во Российская газета, 2011г. – с.10-11
12. Пилчер, Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании [Текст] / Т.Пилчер // Европейское качество. Дайджест. – 2015. - № 1. - С.41-45.
13. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие [Текст] / А.К. Александров и др. – Минск - Москва: Новое знание: ИНФРА-М, 2013. – 284 с.
14. Немогай Н. В. Конкурентоспособность предприятия [Текст] / Н. В. Немогай; ТетраСистемс - 2010. – 112 с.
15. Черников А. В. Конкурентоспособность предприятия: понятие и этапы развития [Текст] / Черников А. В.// Современная конкуренция 2008. - №3 - С.114-122.
16. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг. [Текст] / И. М. Лифиц Учебное пособие для бакалавров. - Юрайт, 2014г. - 438с.
17. Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире. [Текст] / Н.Ю. Кони́на. – М.: Проспект, 2012. – 368 с.
18. Конку́ренция и конкурентоспо́собность : учебное пособие [Текст] / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194, [2] с.
19. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст] / Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. М.: Юнити-Дана, 2011. - 1045 с.
20. Котлер Ф. Основы маркетинга: Краткий курс. [Текст] / Ф. Котлер. - М.: Росинтер, 2011г. - 656 с.
21. Крум, Э.В. Экономика предприятия : учебное пособие для слушателей системы повышения квалификации и переподготовки кадров по

- экономическим специальностям [Текст] / Э. В. Крум. — 2-е изд., переработанное. — Минск :ТетраСистемс, 2013. — 192 с.
22. Ламбен, Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] /под ред. В.Б. Колчанова. - СПб.: Питер, 2012г. – 800с.
23. Лапуста М.Г. Предпринимательство. Учебное пособие. [Текст] / М.Г. Лапуста - М.: Изд-во Инфра-м, 2012г. – 608с.
24. Левшина О.Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве. [Текст] / О.Н. Левшина - М.: Изд-во Юриспруденция, 2013г. – 506с.
25. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. [Текст] / Лифиц И.М. М.: Высшее образование, 2013г. – 464с.
26. Лоскутова, М.В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности [Текст] / М.В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. - 2011. - № 9. - С. 101-106.
27. Любушин Н.П. Экономический анализ. [Текст] / Н.П. Любушин - М.: Изд-во Юнити-Дана, 2013г. – 313с.
28. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие. [Текст] / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина - М.: Изд-во Омега-л, 2012г. – 215с.
29. Макаров, А.В. Применение теорий и моделей конкурентоспособности при разработке стратегии диверсификации предприятия [Текст] / А.В. Макаров, А.Р. Гарифулин // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. - 2011. - № 6. - С. 22-35.
30. Масленкова О.Ф; Оценка стоимости предприятия (бизнеса). [Текст] / Масленкова О.Ф. Учебное пособие.; 2013. - 287с.
31. Матальцев А.Н. Анализ рынка: настольная книга маркетолога. [Текст] / А.Н. Матальцев - М.: Изд-во Альфа, 2011г. – 255с.
32. Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебное пособие. [Текст] / А.П. Панкрухин, А.А. Гапоненко- М.: Изд-во Омега-л, 2011г. – 356с.

33. Пилчер, Т. Бенчмаркинг как средство повышения [Текст] / Пилчер, Т. //«Деловое совершенство» №1, 2004г. Режим доступа: <http://www.mirq.ru/publications/details/1024>
34. Пирадова, Н. Оценка конкурентоспособности продукции [Текст] / Н. Пирадова, Е. Табачный // Маркетинг. – 2014. - № 1. – С.133-141
35. Портер.М. Конкурентоспособность. Конкуренция. Исправленное издание. [Текст] / М. Портер - М.: Изд-во Вильямс, 2012г. – 158с.
36. Просветов Г.И. Конкуренция. Задачи и решения. Учебно-практическое пособие. [Текст] / Г.И. Просветов - М.: изд-во Альфа-Пресс, 2014г. - 198с.
37. Семенов Б.Д. Рекламный менеджмент. Учебное пособие. [Текст] / Б.Д. Семенов - М.: Изд-во Маркетинг, 2014 г. – 205с.
38. Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. [Текст] / Дж. Стрикленд - М.: Изд-во Вильямс, 2012г. – 305с.
39. Сухов В.Д. Основы маркетинга. Практикум. [Текст] / В.Д. Сухов - М.: Изд-во Академия, 2012г. – 203с.
40. Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования: учебник для ВУЗов. [Текст] / Б.Е. Токарев - М.: Изд-во Экономист, 2013г. – 353с.
41. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Т56 Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов [Текст] / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
42. Уваров В.В. Стратегический менеджмент из прошлого к будущему. [Текст] / В.В. Уваров - М.: Изд-во ДиС, 2011г. – 356с.
43. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов- М.: Изд-во Дело, 2014г. – 304с.
44. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Практикум. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов - М.: Маркетинг ДС, 2011г. – 236с.

45. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. [Текст] / Т.Г. Философова, В.А. Быков - М.: Изд-во Юнити-Дана, 2013г. – 246с.
46. Финкельштейн С. Стратегия прорыва. [Текст] / С. Финкельштейн, Ч. Харви - Киев: Изд-во CompanionGroup, 2012г. – 180с.
47. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. [Текст] / К. Фляйшер - М.: Изд-во Бином. Лаборатория знаний, 2012г. – 158с.
48. Царев.В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология. Учебное пособие. [Текст] / В.В. Царев, А.А. Кантарович - М.: Изд-во Юнити-Дана, 2011г. – 265с.
49. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия [Текст] / Чайникова, Л.Н., Чайников В.Н.: учеб. пособие – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2011
50. «Консультант Плюс» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.consultant.ru/search/base/?q=обучение+персонала>
51. «Гарант» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.garant.ru>
52. «Экономика. Социология. Менеджмент. Образовательный портал» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>
53. Портал «Российский ресурсный центр учебных кейсов» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://gsom.spbu.ru/umc/>

**Внутренние факторы конкурентоспособности предприятий
общественного питания**

Тип предприятия	Факторы									
	Площадь зала	Ассортимент	Время работы предприятия	Время обслуживания посетителя	Маркетинговые затраты	Стоимость сырья	Заработная плата персонала	Цены на услуги	Плотность посадки в зале	Комфортабельность зала
Ресторан	+	+	+	-	+	-	+	-	+	+
Бар	-	+	+	-	+	-	+	-	-	+
Кафе	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+
Столовая	+	-	+	+	-	+	-	+	+	-
Закусочная	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-
Буфет	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-

Критерии оценивания	Название ресторана		
	Иль Патио (На площади 1905г)	Донна Оливия	Диече
Наличие вывески	5	5	5
Наличие гардероба	4	4	3
Внутреннее убранство зала	5	5	5
Дизайн туалетной комнаты с помещением для мытья рук	4	5	5
Оформление и сервировка столов	3	4	5
Наличие автостоянки	5	4	5
Ассортимент продукции общественного питания и покупных товаров	5	5	4
Оформление меню	5	5	4
Оформление залов	4	5	5
Микроклимат: вид столовой посуды, приборов наличие столового белья	3	4	5

Глоссарий

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Конкурентоспособность предприятия	поведенческая категория, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно.	"Исследование о природе и причине богатства народов" Адам Смит.
2. Конкурентоспособность предприятия	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели	Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 6 Баринов В.
3. Конкурентоспособность предприятия	Конкурентоспособность организации – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования	Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. – 2014.– № 1–2. Захаров А.Н.
4. Конкурентоспособность предприятия	Борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса, ведущаяся фирмой на доступных ей сегментах	Куприянова Т. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? // Консультант директора. – 2011.– № 22
5. Конкурентоспособность предприятия	Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или	Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции // Машиностроитель. – 2013. – № 11.

	отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы	
6. Общественное питание	Тип предприятия общественного питания - вид предприятия с характерными особенностями кулинарной продукции и номенклатуры предоставляемых услуг потребителям	ГОСТ Р 50762-95 "Общественное питание».
7. Ресторан	(от лат. <i>restauro</i> , восстановить, крепить) — предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные	https://ru.wikipedia.org/wiki/
8. Конкурент	(лат. <i>concurrens</i> — состязающийся) — предприятие, лицо, соперничающее в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке.	Словарь «Борисов А.Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с.»
9. Работодатель	Юридическое лицо, физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работником. В случаях, предусмотренных федеральными законами, в качестве работодателя может выступать иной субъект, наделённый правом заключать трудовые договоры.	ст. 20 Трудового кодекса РФ
10. Рекламная	то целенаправленная система	https://ru.wikipedia.org/wiki

кампания	спланированных рекламных мероприятий, объединённых одной идеей и концепцией для достижения конкретной маркетинговой цели в рамках согласованной маркетинговой стратегии рекламодателя, в установленные предварительным анализом период времени, область действия, рынок и целевую аудиторию	
11. Лояльность	Потребитель, лояльный бренду, — это человек, который покупает ваш бренд в 100% случаев	Jacoby J. and Chestnut R.W. Brand Loyalty: Measurement and Management. — New York: Wiley, 1978.
12. Бонусная программа	один из видов программ поощрения покупателей, При правильном подходе, является механизмом по первичному привлечению клиентов и сбору информации, которая поможет узнать портреты групп покупателей, определить их ценность и уровень возможных маркетинговых вложений в каждую из этих групп.	https://ru.wikipedia.org/wiki
13. Сомелье	(фр. sommelier, [sɔ̃mɛljɛ]), или виночёрпий — работник ресторана, ответственный за приобретение, хранение вин и представление их клиенту.	https://ru.wikipedia.org/wiki
14. Квалиметрия	лат. quales — качество + др.-греч. μέτρον — мерю) — научная дисциплина, предметом которой являются количественные методы оценки качества продукции	https://ru.wikipedia.org/wiki
15. Капитализация	это процесс, в результате которого прибыль компании увеличивает	http://www.banki.ru/wikibank/kapitalizatsiya/

	уставный капитал	
16. Тайный покупатель	от англ. MysteryShopper/SecretShopper, также мнимый покупатель) — метод исследования, который применяется как в рамках маркетингового исследования, направленного на оценку потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения товара или услуги, так и с целью решения организационных задач, например, измерения уровня соблюдения стандартов обслуживания клиентов сотрудниками в организации и др	https://ru.wikipedia.org/wiki
17. Рекламная политика	это конкретные действия по созданию и размещению рекламы, с целью формирования имиджа и привлечения клиентов для сбыта продукции	http://www.infok.ru/kak_razreklamirovat_firmu
18. Конъюнктура рынка	определенное соотношение между спросом и предложением как по отдельным товарам и их группам, так и по товарной и денежной массе в целом	http://www.grandars.ru/student/nac-ekonomika/konyunktura-rynka.html
19. Диверсификация	(от лат. diversus — разный и facere — делать) — расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства. Такую диверсификацию называют диверсификацией производства;	Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с. — (Б-ка словарей "ИНФРА-М").
20. Хостес	(профессия) лицо компании, администратор. Хостес должны привлекательно выглядеть, быть учтивыми, а также в большинстве случаев владеть одним или несколькими	https://ru.wikipedia.org/wiki

	иностранными языками. В задание хостес входит встречать гостей на больших выставках и конференциях, ресторанах, отелях.	
--	---	--